

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PEMASARAN
MELALUI KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI KASUS PADA CABANG-CABANG
PEMBANTU BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

**Sri Sudarsono
NIM. C4A000288**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**


PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:


**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PEMASARAN MELALUI
KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI KASUS PADA CABANG-CABANG PEMBANTU
BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH)**

yang disusun oleh **Sri Sudarsono, NIM. C4A000288**
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 November 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

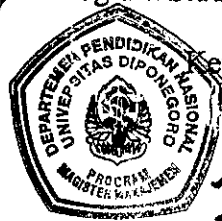
Pembimbing Utama:


(Drs. Sutopo, M.S)

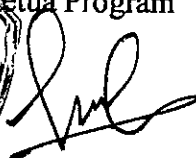
Pembimbing Anggota:


(Drs. Waridin, M.S, PhD)

Semarang, November 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, **Sri Sudarsono**, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Sri Sudarsono

Nopember, 2002

ABSTRACT

The companies that had competitive advantage will have capability to reach the ideal performance. Therefore, the companies use their resources to create competitive advantage. Those resources are tangible resources, intangible resources and skills.

The purpose of this research was to analyst factors that influence competitive advantage and how those factors influence marketing performance. The basic argument of this research was the ability of resources and skills that used to create competitive advantage and marketing performance.

The population of the research was managers of representative branch office Bank BPD Jateng with census method was applied for this research. Data analysis using Path Analysis Method (Structural Equation Model) that operated by SPSS and AMOS 4.0 program.

Results of this research were tangible resources variable, intangible resources variable, skills variable had positive influence to competitive advantage, and competitive advantage had positive influence to marketing performance. This result could be evidence the hypotheses arranged and support the prior researches.

Theoretical and managerial policy implications were resulted as part of research conclusion. Research limitation and future research agenda were presented for research considerable on the future.

Keywords: tangible resources, intangible resources, skills, competitive advantages, marketing performance.

ABSTRAKSI

Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan mempunyai kemampuan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu perusahaan memanfaatkan sumber dayanya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sumber daya yang dimiliki perusahaan bisa berupa sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud dan keterampilan.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan sejauhmana keunggulan bersaing tersebut mempengaruhi kinerja pemasaran. Argumen yang mendasari perlunya penelitian ini adalah tersedianya sumber daya dan keterampilan yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.

Populasi dari penelitian adalah seluruh manajer Kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jateng dengan responden penelitian semua anggota populasi (sensus). Analisis dilakukan dengan metode statistik *Path Analysis (Structural Equation Model)* yang dioperasikan dengan program SPSS dan AMOS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sumber daya berwujud, variabel sumber daya tak berwujud dan variabel keterampilan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan, sedangkan keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini membuktikan kebenaran hipotesis yang dibangun, dan mendukung hasil penelitian sebelumnya yang melandasi penelitian ini, sehingga tujuan penelitian ini dapat tercapai.

Implikasi teori dan kebijakan manajerial juga dihasilkan sebagai bagian dari kesimpulan penelitian. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang juga disajikan sebagai kajian bagi penelitian berikutnya.

Kata kunci : sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, keterampilan, keunggulan bersaing perusahaan, kinerja pemasaran.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah, atas limpahan rahmat dan hidayah dari Allah SWT. penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jawa Tengah).

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta jajarannya.
2. Bapak Drs. Sutopo, M.S dan Bapak Drs. Waridin, M.S, PhD., sebagai dosen pembimbing utama dan dosen pembimbing anggota.
3. Direktur Utama PT. Bank BPD Jateng beserta jajarannya.
4. Segenap Pemimpin Cabang Pembantu PT. Bank BPD Jateng.
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini bermanfaat bagi upaya pengembangan ilmu pengetahuan dan siapa saja yang membutuhkan.

Semarang, Oktober 2002



Sri Sudarsono

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Sertifikasi	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA BERPIKIR TEORITIS	9
2.1. Perencanaan Strategi Pemasaran	9
2.1.1. Perencanaan Strategis dan Keunggulan Bersaing	12
2.1.2. Sumber Daya dan Keterampilan	13
2.1.3. Hubungan Sumber Daya Perusahaan, Keterampilan Jaringan Keunggulan Bersaing	14

	dengan Keunggulan Bersaing	
2.1.3.1.	Hubungan Sumber Daya Berwujud dan Keunggulan Bersaing	20
2.1.3.2.	Hubungan Sumber Daya Tak Berwujud dan Keunggulan Bersaing	21
2.1.3.3.	Hubungan Keterampilan dan Keunggulan Bersaing	22
2.1.4.	Hubungan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran	22
2.2.	Penelitian Terdahulu	26
2.3.	Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis	28
2.4.	Posisi Penelitian ini Terhadap Penelitian Terdahulu	31
BAB III	METODE PENELITIAN	32
3.1.	Obyek Penelitian	32
3.2.	Jenis Data	32
3.2.1.	Data Primer	32
3.2.2.	Data Sekunder	33
3.2.3.	Populasi	33
3.3.	Metode Pengumpulan Data	34
3.4.	Definisi Operasional Variabel	34
3.5.	Teknik Analisis Data	35
3.6.	Pengujian Hipotesis	35
BAB IV	ANALISIS DATA	48
4.1.	Gambaran Obyek Penelitian	48
4.1.1.	Jaringan Operasional PT. Bank BPD Jateng	48

4.1.2. Kegiatan Usaha, Produk, dan Jasa PT. Bank BPD Jateng	48
4.2. Deskripsi Responden	49
4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	50
4.2.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	51
4.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
4.3. <i>Path Analysis</i>	53
4.4. Evaluasi Normalitas Data	56
4.5. Evaluasi <i>Outliers</i>	56
4.5.1. <i>Univariate Outliers</i>	57
4.5.2. <i>Multivariate Outliers</i>	58
4.6. Evaluasi atas <i>Multicolinearity</i> dan <i>Singularity</i>	59
4.7. Evaluasi Nilai Residual	60
4.8. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Validity</i>	60
4.9. Analisis Efek Antar Konstruk	62
4.10. Pengujian Hipotesis	63
4.10.1. Pengujian Hipotesis 1	64
4.10.2. Pengujian Hipotesis 2	66
4.10.3. Pengujian Hipotesis 3	67
4.10.4. Pengujian Hipotesis 4	68
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	71
5.1. Simpulan Hipotesis	71
5.2. Implikasi Kebijakan Manajemen	75

5.3. Keterbatasan Penelitian	76
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	77
DAFTAR REFERENSI	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Bank Umum dan BPR di Jawa Tengah	4
Tabel 1.2. Proporsi Pencapaian Laba Kantor Capem Tahun 2001	5
Tabel 2.2. Matrik Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel	35
Tabel 3.5.1. Variabel Observasi dan Indikator Pengukurnya	39
Tabel 3.5.2. Persamaan Struktural Model	44
Tabel 3.5.3. <i>Goodness of Fit Indices</i>	46
Tabel 4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.2.3. Responden Berdasarkan Jabatan	52
Tabel 4.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja	53
Tabel 4.3.1. <i>Standardized Regression Weight</i> : Analisis Pengaruh Faktor-faktor Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran	55
Tabel 4.3.2. Indeks Pengujian Kelayakan Model	55
Tabel 4.4. <i>Assesment of Normality</i>	56
Tabel 4.5.1. <i>Descriptive Statistic</i>	58
Tabel 4.7. <i>Standardized Residual Covariances</i>	60
Tabel 4.8. Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Validity</i>	61
Tabel 4.9. Analisis Efek Antar Konstruk	62
Tabel 4.10. Simpulan Hipotesis	70

Daftar Gambar

		Halaman
Gambar 2.1.1.	Hubungan antara Perusahaan, Pelanggan dan Kompetitor	9
Gambar 2.1.2.	Elemen-elemen Keunggulan Kompetitif	15
Gambar 2.1.3.	Hubungan antara Sumber Daya, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing	17
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 3.5.	Path Diagram Model Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing	42
Gambar 4.3.	Path Diagram Model Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing	54

Daftar Lampiran

- Lampiran 1:** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2:** Tabulasi Data Kuesioner dan Deskripsi Responden
- Lampiran 3:** Output Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4:** Output AMOS dan SPSS
- Lampiran 5:** Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan makro (ekonomi, politik, sosial, budaya, keamanan dan teknologi), maupun lingkungan mikro (persaingan dalam industri), memunculkan dinamika usaha yang sangat fluktuatif. Selain itu, globalisasi ekonomi mau tidak mau akan dihadapi oleh para pelaku usaha di Indonesia akan menambah dinamika dan persaingan usaha yang semakin ketat. Menghadapi situasi ini para eksekutif perusahaan dituntut kemampuannya untuk selalu inovatif, misalnya dengan selalu mengembangkan produk dan jasa yang dihasilkannya sehingga mampu bertahan menghadapi para pesaingnya.

Situasi pasar berkembang menjadi sangat kompetitif. Perusahaan yang berhasil adalah mereka yang mampu merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing mereka. Dengan kata lain, kemampuan para eksekutif perusahaan untuk menganalisis kondisi persaingan dalam suatu industri sangat diperlukan. Seperti yang diungkapkan oleh Bharawaj *et.al* (1993:83), tujuan dari strategi bersaing adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*).

Pada industri jasa, banyak perusahaan lebih *profitable* dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Kinerja yang unggul pada industri jasa tidak

diragukan lagi memiliki kekhususan yang sulit ditiru oleh pesaing. Kekhususan inilah yang menjadi senjata ampuh untuk memenangkan persaingan. Aset (sumber daya) dan keterampilan yang unik (skill) dianggap sebagai faktor yang menentukan keunggulan bersaing (Barney, 1991:101; Bharawaj *et.al*, 1993:85). Sumber tersebut menjembatani pencapaian keunggulan posisi bersaing (*positional competitive advantage*) dalam bentuk nilai pelanggan (*customer value*) melalui nilai keunggulan barang atau jasa yang berbeda dengan pesaing, dan biaya perolehan barang atau jasa yang relatif rendah melalui strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*).

Dalam penelitiannya di perusahaan Marks & Spencer, Collins dan Montgomery (1995:123) menemukan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif, yaitu: Sumber daya berwujud, berupa lokasi perusahaan, dan sumber daya tak berwujud berupa reputasi merk dan loyalitas tenaga kerja serta sumber daya kemampuan yang berupa rantai distribusi dan kemampuan manager. Keterampilan khusus dan unik yang dimiliki perusahaan juga merupakan penggerak (*drivers*) keunggulan, karena dari keterampilan unik inilah muncul ide-ide inovatif penyediaan barang atau jasa dan keunggulan kualitas layanan yang memberikan peluang bagi perusahaan memenangkan persaingan. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan sumber daya dan keterampilan yang tidak dimiliki oleh pesaing, membuat pesaing sulit meniru sumber keunggulan perusahaan (Dierickx dan Cool, 1989:221).

Dari waktu ke waktu strategi pemasaran suatu perusahaan, terutama perusahaan jasa finansial harus selalu ditinjau, dianalisis dan diperbaharui, mengapa? Karena tingkat persaingan yang semakin cepat dan kompleks, pendatang baru sangat mudah masuk, dan perubahan-perubahan yang begitu cepat (Schmenner dalam Hopkins & Hopkins, 1997:635). Pandangan-pandangan baru perencanaan strategis di bank didesain tidak hanya untuk membantu melakukan pendekatan yang lebih efektif dengan lingkungannya, tetapi juga untuk memperbaiki kinerja pemasaran bank (Bettinger, Bird & Prasad, dalam Hopkins & Hopkins, 1997:635).

Khusus untuk sektor perbankan di tanah air, persaingan antar bank saat ini telah membuat sektor ini memasuki tahap yang sangat kritis. Persaingan yang ketat, biaya *overhead* dan suku bunga yang tinggi semakin mempersulit bank dalam memperoleh keuntungan yang tinggi. Hal ini masih ditambah dengan makin ketatnya aturan-aturan yang berkaitan dengan penilaian kesehatan bank.

PT. Bank BPD Jateng, sebagai bank yang lahir dan berkembang di Propinsi Jawa Tengah tidak luput dari kondisi persaingan yang ketat. Tabel 1.1. merupakan data dari Bank Indonesia tentang perkembangan jumlah bank dan jumlah kantor cabangnya dalam 5 tahun terakhir (1997 s/d 2001), dapat menggambarkan perkembangan persaingan sektor perbankan di Jawa Tengah.

Tabel 1.1.
Perkembangan Jumlah Bank Umum dan BPR di Jawa Tengah

<i>Jenis Bank</i>	1997	1998	1999	2000	2001
Jumlah Bank Umum	66	67	47	40	39
Jumlah Kantor Cabang	747	736	700	776	1543
Jumlah BPR	433	434	586	587	584
Jumlah Kantor BPR	436	438	597	598	589

Sumber: Statistik Ekonomi–Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Bank Indonesia, Pebruari 2002

Dari tabel tersebut terlihat perkembangan jumlah Bank Umum menurun dari 66 bank di tahun 1997 menjadi 39 di tahun 2001, namun jumlah kantor cabangnya meningkat dari 747 kantor di tahun 1997 menjadi 1.543 kantor di tahun 2001. Jumlah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) meningkat dari 433 BPR di tahun 1997 menjadi 584 BPR di tahun 2001 serta jumlah kantor cabangnya meningkat dari 436 kantor di tahun 1997 menjadi 589 kantor di tahun 2001. Data tersebut memberikan gambaran bahwa tingkat persaingan di jaringan kantor cabang unit kecil semakin meningkat. Kantor cabang–kantor cabang di lini distribusi paling depan seperti kantor unit, kantor cabang pembantu dan BPR bersaing sangat ketat.

PT. Bank BPD Jawa Tengah mempunyai jaringan kantor cabang terdiri dari 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Cabang Utama, 6 Kantor Cabang Koordinator, 26 Kantor Cabang dan 85 Kantor Cabang Pembantu. Kantor Cabang Pembantu merupakan jaringan terjauh / terdepan sangat strategis dalam rangka menunjang strategi pemasaran bank. Apalagi kalau dikaitkan dengan strategi penyaluran kreditnya, dimana manajemen pada tahun 2001

menetapkan target pemberian kreditnya 20 % untuk nasabah *corporate* dan 80 % untuk nasabah retail. Oleh karena itu peranan kantor cabang pembantu menjadi sangat penting dalam merealisasikan target tersebut sebagai ujung tombak pemasaran jasa perbankan (Sumber: Rencana Kerja PT.Bank BPD Jateng Tahun 2001).

Tabel 1.2 memperlihatkan rencana dan realisasi perolehan laba Cabang Pembantu dibandingkan dengan Laba Total pada dua tahun terakhir (tahun 2000 dan tahun 2001).

Tabel 1.2.
Rencana dan Realisasi Proporsi Laba Cabang Pembantu terhadap Laba Total

Keterangan	Tahun 2000	Tahun 2001
Rencana	76,33 % dari Laba Total	29,67 % dari Laba Total
Realisasi	37,50 % dari Laba Total	17,35 % dari Laba Total

Sumber: diolah dari Laporan Evaluasi Bulanan BPD, 2001

Dari tabel tersebut terlihat bahwa menurut rencana proporsi laba operasional Cabang Pembantu pada tahun 2000 sebesar 76,33 % dari Rencana Laba Total, namun realisasinya hanya 37,50 %. Begitu pula pada tahun 2001, menurut rencana proporsi laba Cabang Pembantu sebesar 29,67 % dari Rencana Laba Total, tetapi realisasinya hanya 17,35 %. Sehingga proporsi perolehan laba Cabang Pembantu pada dua tahun terakhir cenderung menurun. Hal ini memperkuat indikasi bahwa Cabang Pembantu menghadapi

persaingan yang lebih ketat. Ketatnya persaingan tersebut mempengaruhi tingkat kemampuan memperoleh laba. Sedangkan perolehan laba menjadi salah satu dari indikator Kinerja Pemasaran.

Menurut pengamatan sementara, sebagai pesaing terbesar dari Kantor Cabang Pembantu PT. Bank BPD Jateng adalah Kantor Cabang Unit BRI dan Bank Perkreditan Rakyat yang tersebar di seluruh pelosok wilayah Propinsi Jawa tengah.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, dapat dijelaskan bahwa Cabang Pembantu PT. Bank BPD Jateng sebagai ujung tombak dalam pemasaran jasa perbankan mempunyai pengaruh cukup besar dalam pencapaian target pemasaran bagi perusahaan. Di lain pihak Cabang Pembantu menghadapi persaingan yang sangat ketat dengan Bank-bank Umum seperti BRI Cabang Unit dan Bank Perkreditan Rakyat. Dengan demikian untuk menjaga keberhasilan target pemasaran Cabang Pembantu, diperlukan strategi pemasaran yang tepat, terutama dalam menghadapi persaingan tersebut.

Penelitian ini ingin meneliti bagaimana posisi Cabang Pembantu dalam lingkungan persaingannya, dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaingnya bila dibandingkan dengan pesaing terdekatnya dan bagaimana pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasarannya. Faktor-faktor keunggulan bersaing tersebut meliputi sumber daya yang

dimiliki perusahaan, baik berupa sumber daya berwujud maupun tak berwujud, dan keterampilan yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan.

Dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing, maka manajemen dapat menetapkan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka mencapai target-target operasionalnya. Sehingga perumusan masalah yang disusun adalah sebagai berikut:

- 1) Sejauhmana pengaruh Sumber Daya Berwujud terhadap Keunggulan Bersaing?
- 2) Sejauhmana pengaruh Sumber Daya Tak Berwujud terhadap Keunggulan Bersaing?
- 3) Sejauhmana pengaruh Keterampilan terhadap Keunggulan Bersaing?
- 4) Sejauhmana pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

- 1) Menganalisis pengaruh Sumber Daya Berwujud terhadap Keunggulan Bersaing.
- 2) Menganalisis pengaruh Sumber Daya Tak Berwujud terhadap Keunggulan Bersaing

- 3) Menganalisis pengaruh Ketrampilan (*Skill*) terhadap Keunggulan Bersaing.
- 4) Menganalisis pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran.

1.3.2. Kegunaan

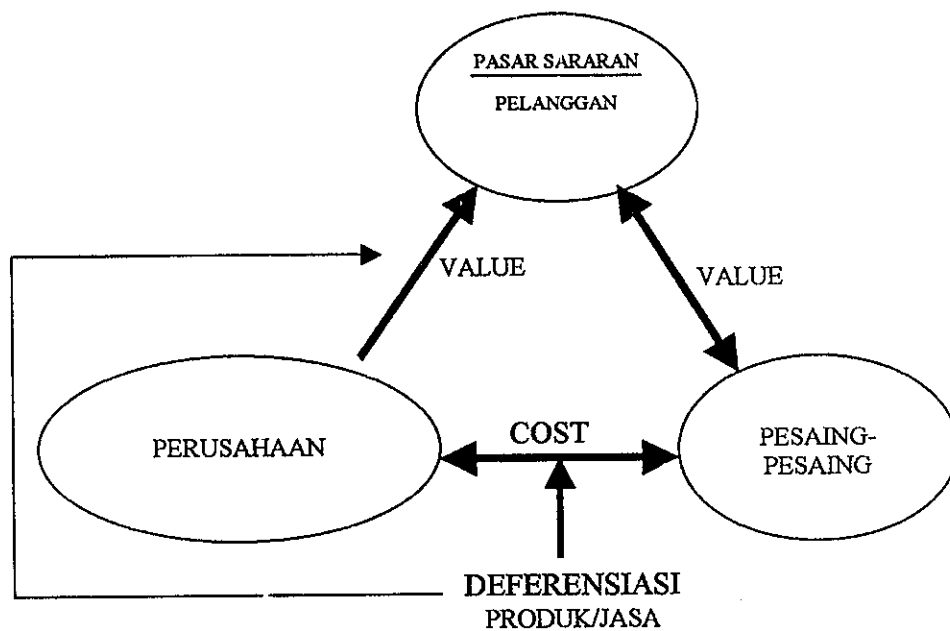
- 1) Dengan penelitian ini diharapkan membantu manajemen PT. Bank BPD Jateng dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat, sehingga dapat diperoleh kinerja yang lebih baik.
- 2) Diharapkan penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan informasi *feed back* bagi manajemen PT. Bank BPD Jateng untuk pengembangan kantor cabang pembantu yang baru.
- 3) Penelitian ini juga diharapkan menjadi sumber informasi bagi siapa saja yang ingin mengkaji lebih dalam masalah-masalah perbankan pada umumnya.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Perencanaan Strategi Pemasaran

Suatu perusahaan dalam membangun strategi bisnisnya, harus memperhitungkan tiga pelaku pokok, yaitu pelanggan, pesaing dan perusahaan itu sendiri (Ohmae, 1989:53). Hubungan ini digambarkan dalam gambar 2.1.1 berikut.

Gambar 2.1.1.
Hubungan antara Perusahaan, Pelanggan dan Kompetitor



Sumber: Kenichi Ohmae, 1989:53

Pada gambar 2.1.1 terlihat bahwa pelanggan dengan persepsinya akan selalu mengadakan penilaian terhadap produk atau jasa yang dinikmatinya. Produk atau jasa yang mempunyai nilai (*value*) sesuai dengan persepsi pelanggan, akan memuaskan pelanggan. Perusahaan dan kompetitornya melihat pelanggan sebagai pasar sasaran yang ingin dicapai, sehingga antara kompetitor dan perusahaan itu sendiri akan selalu berusaha untuk mendekatkan produk atau jasanya sedekat mungkin dengan persepsi pelanggan. Disamping itu mereka juga saling bersaing dan berusaha untuk mencari keunggulan deferensial untuk meminimumkan biaya. Dengan demikian terjadinya persaingan dalam pasar tidak dapat dihindarkan.

Dari sinilah titik awal munculnya proses perencanaan strategi. Perusahaan selalu berupaya mengidentifikasi kondisi internal dan eksternalnya sehingga diperoleh kekuatan dan kelemahannya. Strategi perusahaan berkaitan dengan keputusan-keputusan kemana bisnis perusahaan akan masuk dan keluar, dan bagaimana perusahaan seharusnya mengalokasikan sumber daya diantara bisnis-bisnis berbeda yang dimasukinya. Sedangkan strategi bisnis berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan didalam setiap bisnis utamanya. Akhirnya strategi bisnis diuraikan secara rinci dan diterapkan melalui strategi tingkat fungsional, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, dan lain-lain (Craig & Grant, 1999:14).

Pada umumnya para ahli di bidang pemasaran (salah satunya Cravens, 1987:24) memiliki pandangan yang sama bahwa proses pemasaran strategik, dimulai dengan melakukan analisis terhadap situasi pasar (*marketing situation analysis/ analyzing marketing oppurtinities*) dan diikuti dengan pengembangan strategi pemasaran (*designing marketing strategy/developing marketing strategis*), pengembangan program pemasaran (*marketing program development/planning marketing programs*) dan terakhir implementasi dan manajemen strategi pemasaran (*implementing and managing marketing strategy/managing the marketing effort*).

Sebagai dasar dalam proses perencanaan strategis adalah hasil dari analisis situasi perusahaan, yang terdiri dari dua tahap, yaitu 1) analisis lingkungan, situasi pasar dan persaingan; 2) penetapan sebuah strategi untuk mencapai kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan (Cravens, 1987:43).

Dalam penelitiannya mengenai hubungan antara perencanaan strategi dan kinerja pemasaran di bank, Hopkins & Hopkins (1997:640), mengemukakan bahwa bahwa ketidakkonsistennya hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap hubungan antara faktor-faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional dengan kinerjanya. Faktor-faktor manajerial dianalisis dengan indikator keahlian manajer dan tingkat kepercayaan atas perencanaan, faktor lingkungan dianalisis dengan indikator tingkat

kompleksitas dan tingkat perubahan, faktor organisasional diukur dengan besarnya kantor cabang (*branch size*) dan kompleksitas struktural, sedangkan kinerja pemasarannya diukur dengan indikator laba, *return on equity* dan pertumbuhan deposit.

2.1.1. Perencanaan Strategis dan Keunggulan Bersaing

Dari waktu ke waktu strategi pemasaran suatu perusahaan, terutama perusahaan jasa finansial harus selalu ditinjau, dianalisis dan diperbaharui, mengapa? Karena tingkat persaingan yang semakin cepat dan kompleks, pendatang baru sangat mudah masuk, dan perubahan-berubahan yang begitu cepat (Schmenner dalam Hopkins & Hopkins, 1997:635). Pandangan-pandangan baru perencanaan strategis di bank didesain tidak hanya untuk membantu melakukan pendekatan yang lebih efektif dengan lingkungannya, tetapi juga untuk memperbaiki kinerja pemasarannya (Bettinger, Bird & Prasad, dalam Hopkins & Hopkins, 1997:635). Strategi pada hakekatnya adalah pencarian batasan-batasan baru dipasar untuk memperlambat penurunan keunggulan saat ini. Kinerja superior memerlukan usaha untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan melampaui pesaing (Day & Wensley, 1988:2).

2.1.2. Sumber Daya dan Ketrampilan

Analisis internal dan eksternal perusahaan serta analisis lingkungan persaingan akan menghasilkan jawaban tentang mengapa suatu perusahaan lebih unggul dari yang lain. Analisis internal pada hakekatnya adalah mengidentifikasi sumber daya yang ada didalam perusahaan dan menjawab pertanyaan bagaimana sumber daya itu mempengaruhi kinerja dalam lingkungan yang penuh persaingan.

Sumber daya yang bernilai harus memberikan kontribusi kepada produksi akan sesuatu yang konsumen inginkan pada harga yang mampu mereka beli. Sumber daya yang bernilai setidaknya mempunyai satu dari empat karakteristik berikut:

- 1) Keunikan Fisik, misalnya lokasi yang bagus, kandungan mineral tertentu, dan sebagainya.
- 2) Ketergantungan Jalur (*Path Dependency*), sumber daya yang muncul karena akumulasi suatu tahapan, sehingga sangat sulit ditiru dengan cepat oleh pesaing, misalnya reputasi merk. Meskipun pesaing membuat produk yang sama, akan sulit meniru untuk menggeser produk yang telah punya reputasi merk yang tinggi.
- 3) Karakteristik yang ketiga adalah kesamaan yang tidak tetap (*ambiguitas*), sumber daya ini biasanya muncul dari ketrampilan organisasi yang mampu menciptakan jaringan yang kompleks dari

interaksi social dan mungkin tergantung secara kritis pada individu tertentu, misalnya budaya tertentu pada suatu perusahaan.

- 4) Halangan ekonomi (*economic deterence*), ini terjadi bila suatu perusahaan telah menduduki suatu industri tertentu yang menginvestasikan asset (modal) yang besar. Pesaing karena keterbatasa modal akan sulit meniru (Collins & Montgomery, 1995:121).

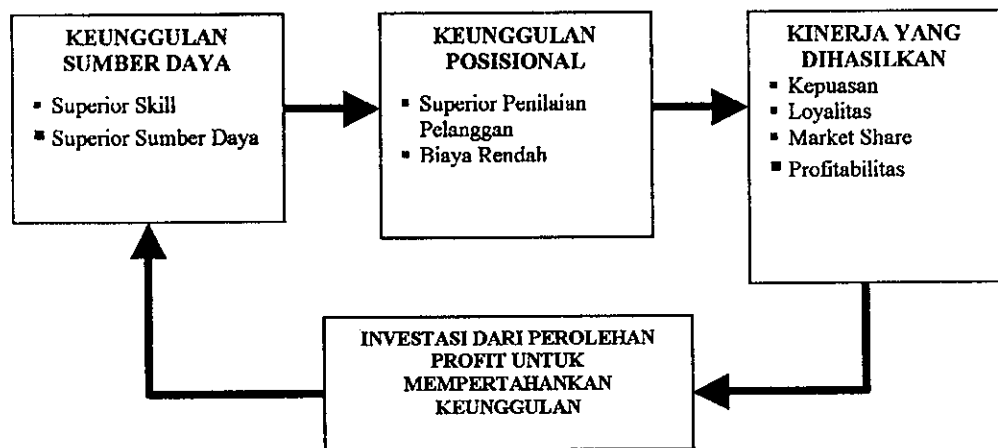
Apabila sebuah perusahaan memiliki sumber daya dan ketrampilan (skill) yang unggul dibanding pesaingnya, maka sepanjang perusahaan tersebut menggunakan strategi yang memanfaatkan sumber daya dan ketrampilan itu secara efektif, maka perusahaan itu akan mempunyai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan sumberdaya dan ketrampilan yang tidak dimiliki oleh pesaing, membuat pesaing sulit meniru sumber keunggulan bersaing (Day & Wesley, 1988:3).

2.1.3. Hubungan Sumber Daya Perusahaan, Keterampilan dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif (kadang-kadang disebut “kompetensi khusus”), dalam praktek strategi pemasaran berarti superioritas ketrampilan (*skill*) dan sumber daya relatif yang didasarkan pada penilaian pelanggan atau pencapaian biaya yang relatif lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas (Day & Wesley, 1988:2). Ketrampilan dan sumber daya

ini merefleksikan pola investasi masa lalu untuk mempertinggi posisi kompetitif. Kelangsungan posisi keunggulan ini membutuhkan usaha untuk menciptakan hambatan agar tidak mudah ditiru. Karena usaha-usaha peniruan ini terus dilakukan oleh para pesaing, maka perusahaan harus terus berinvestasi untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan. Jadi penciptaan atau mempertahankan keunggulan kompetitif ini merupakan proses yang berlangsung terus menerus, seperti yang digambarkan pada gambar 2.1.2. di bawah ini.

Gambar 2.1.2.
Elemen-elemen Keunggulan Kompetitif



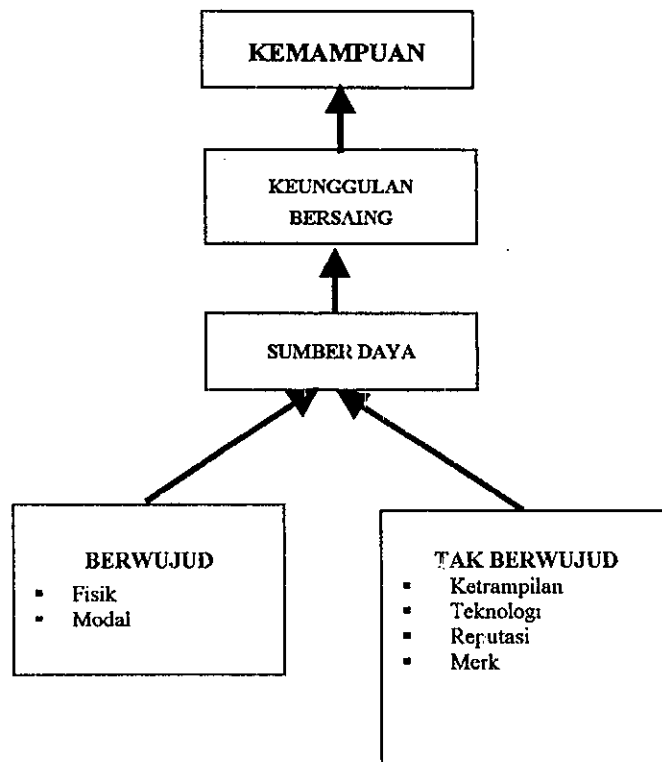
Sumber: George S. Day & Robin Wensley, 1988, p.3

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Collins dan Montgomery (1995:120), bahwa di dunia yang terus berubah, perusahaan perlu untuk mempertahankan tekanan yang tetap pada batas-batas dimana kompetisi selanjutnya akan berlangsung. Oleh karena itu manager

seharusnya melanjutkan investasi dan meningkatkan sumber dayanya terus menerus, meskipun sumber daya yang ada sudah bagus untuk saat ini. Strategi yang efektif diperlukan untuk melanjutkan investasi guna mempertahankan sumber dayanya sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Craig & Grant (1999: 49-50) dan Collins & Montgomery (1993:123), mengemukakan tentang hubungan sumber daya dengan keunggulan kompetitif seperti ditunjukkan pada gambar 2.1.3.

Gambar : 2.1.3.
Hubungan antara Sumber Daya, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing



Sumber: Collis and Montgomery (1995: 123)

Craig & Grant (1999: 49-50) dan Collins & Montgomery (1995:123), mengemukakan sumber daya merupakan asset perusahaan, bisa berwujud (*tangible*), seperti barang, bangunan, modal dan bisa tak berwujud (*intangible*) seperti merek, teknologi dan *goodwill*, dan sebagainya.

Kemampuan adalah sesuatu yang bisa dilakukan oleh perusahaan, yaitu hasil kerjasama sumber daya untuk mencapai tugas-tugas yang produktif. Tugas yang sulit adalah menilai kemampuan, khususnya dengan

derajat obyektivitas. Salah satu teknik yang paling kuat untuk memberikan penilaian kemampuan perusahaan dan menetapkan sasaran-sasaran untuk memperbaiki kemampuan adalah *benchmarking* (Craig dan Grant, 1999: 56).

Dierickx dan Cool (dalam Collins & Montgomery, 1995:124) mengidentifikasi tiga karakteristik yang memungkinkan perusahaan mampu bersaing dan pesaing sulit meniru keunggulan yang dimiliki perusahaan, sebagai berikut:

- 1) *Time compression diseconomies* (disekonomi penekanan waktu), yang mengacu pada akumulasi keunggulan tertentu untuk perusahaan yang memiliki sumber/ keterampilan untuk jangka waktu yang lama (misalnya, reputasi perusahaan menyangkut kualitas). Perusahaan membuat reputasi untuk kualitas dengan mengikuti proses produksi yang konsisten, kualitas kontrol, dan kebijakan menyangkut kualitas produk lainnya sepanjang waktu. Sehingga sumber kemampuan bersaing seperti ini sulit ditiru pesaing dalam waktu yang singkat.
- 2) *Resource/ skill mass efficiencies* (efisiensi massal sumber/ keterampilan) merujuk pada sejumlah besar persediaan sumber/ keterampilan yang dapat memfasilitasi sumber/ keterampilan selanjutnya. Misalnya, departemen R & D (*Research and Development*) memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengembangkan teknologi, pengetahuan, dan proses yang lebih efisien bagi operasional perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan

yang tidak memiliki bagian pengembangan, tentunya tingkat pengetahuan perusahaan lebih tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Ketika efisiensi massal terjadi perusahaan yang tidak memiliki basis sumber/ keterampilan yang memadai akan kehilangan daya saingnya.

- 3) *Interconnectedness of resources/ skill stocks* (saling keterkaitan antara persediaan sumber dan keterampilan), bertindak sebagai hambatan untuk imitasi/ peniruan bila perusahaan pesaing tidak memiliki faktor pendukung yang mampu melengkapi persaingan produk. Misalnya, adanya perusahaan pesaing yang memiliki produk baru yang setara dengan produk perusahaan, tetapi belum memiliki jalur distribusi produk karena tidak adanya jaringan dealer yang mantap untuk mendukung pengembangan pemasaran produk tersebut. Sehingga di sini, jaringan distribusi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berperan sebagai faktor pendukung persaingan.

Berkaitan dengan strategi yang diterapkan di perusahaan, maka masing-masing perusahaan dapat menganalisis melalui strategi *benchmarking* pesaing terdekat di lingkungannya masing-masing. Menurut Chandler & Hanks (1994:335) pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar pasar sasaran yang sama dengan strategi yang sama, yang

sering disebut kelompok. Sebuah perusahaan harus mengidentifikasi kelompok strategis tempat ia bersaing.

2.1.3.1. Hubungan Sumber Daya Berwujud dan Keunggulan Bersaing

Apabila sebuah perusahaan memiliki sumber daya berwujud yang unggul dibanding pesaingnya, maka sepanjang perusahaan itu menggunakan strategi yang memanfaatkan sumber daya berwujudnya secara efektif, maka perusahaan itu akan mempunyai keunggulan bersaing (Craig & Grant, 1999:49-50; Collins & Montgomery, 1995:122).

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan sumberdaya berwujud yang tidak dimiliki oleh pesaing, membuat pesaing sulit meniru sumber keunggulan bersaing (Day & Wesley, 1988:3; Dierickx & Cool, 1989)

Sumber Daya Berwujud yang dimiliki oleh suatu bank dapat berupa: Lokasi yang baik, bangunan fisik, peralatan (ATM), modal, dan sebagainya (Day & Wesley, 1988:3; Craig & Grant, 1999: 49-50; Collins & Montgomery, 1995:123; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993:2). Oleh karena itu hal-hal tersebut akan menjadi indikator Variabel Sumber Daya Berwujud.

Sehingga dari telaah hubungan antara sumber daya berwujud dengan keunggulan bersaing dapat ditarik suatu dugaan sementara sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi nilai Sumber Daya Berwujud, semakin tinggi pula Keunggulan Bersaing Perusahaan

2.1.3.2. Hubungan Sumber Daya tak Berwujud dan Keunggulan Bersaing

Apabila sebuah perusahaan memiliki sumber daya tak berwujud yang unggul dibanding pesaingnya, maka sepanjang perusahaan itu menggunakan strategi yang memanfaatkan sumber daya berwujudnya secara efektif, maka perusahaan itu akan mempunyai keunggulan bersaing (Craig & Grant, 1999: 49-50; Collins & Montgomery, 1995:122). Kemampuan perusahaan untuk menciptakan sumber daya tak berwujud yang tidak dimiliki oleh pesaing, membuat pesaing sulit meniru sumber keunggulan perusahaan (Day & Wesley, 1988:3; Dierickx & Cool, 1989).

Sumber Daya Tak Berwujud perusahaan dapat berupa reputasi merk, loyalitas karyawan, teknologi, good will, dan sebagainya (Day & Wesley, 1988: 3; Craig & Grant, 1999:49-50; Collins & Montgomery, 1995:123; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan,1993:2). Oleh karena itu untuk menilai Variabel Sumber Daya Berwujud dapat dipakai indikator reputasi merk, loyalitas karyawan, dan teknologi.

Sehingga dari telaah hubungan antara sumber daya tak berwujud dengan keunggulan bersaing dapat ditarik suatu dugaan sementara sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi nilai Sumber Daya Tak Berwujud, semakin tinggi pula Keunggulan Bersaing Perusahaan

2.1.3.3. Hubungan Keterampilan dan Keunggulan Bersaing

Apabila sebuah perusahaan memiliki keterampilan (skill) yang unggul dibanding pesaingnya, maka sepanjang perusahaan tersebut menggunakan strategi yang memanfaatkan keterampilan itu secara efektif, maka perusahaan itu akan mempunyai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan keterampilan yang tidak dimiliki oleh pesaing, membuat pesaing sulit meniru sumber keunggulan bersaing (Day & Wesley, 1988:3; Dierickx & Cool, 1989)

Variabel Keterampilan (*Skill*), diukur dari indikator: efektifitas rantai distribusi, kemampuan manager dan keterampilan karyawan (Day & Wesley, 1988: 3; Craig & Grant, 1999: 49-50; Collins & Montgomery, 1995: 123; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993: 2; Collins & Cynthia A.M., 1995: 123).

Sehingga dari telaah hubungan antara sumber daya perusahaan (sumber daya berwujud, tak berwujud, dan keterampilan) dengan keunggulan bersaing dapat ditarik suatu dugaan sementara sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi nilai Keterampilan yang dimiliki, maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing Perusahaan

2.1.4. Hubungan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran

Keunggulan kompetitif dapat diperkirakan menghasilkan kinerja pasar yang unggul (pangsa pasar, kepuasan konsumen, dll) dan kinerja

finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen) (Bharadwaj *et.al.*, 1993: 88). Rasio akuntansi dan dan tolok ukur pasar memiliki dua indikator utama dari kinerja pemasaran suatu bisnis. Namun, menurut Day dan Wensley (dalam Bharadwaj, 1993: 87), indikator tersebut dipandang kurang memadai sebagai tolok ukur kinerja, karena tidak cukup dalam penanganan intangible (sumber daya tak berwujud) dan penilaian yang kurang tepat dalam sumber keunggulan kompetitif berkaitan dengan alokasi biaya saat ini dan pengaruhnya terhadap persyaratan perpajakan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya ditentukan oleh keputusan-keputusan manajemen dalam menjalankan bisnisnya yang diwujudkan dalam strategi bisnis. Kinerja Perusahaan dapat dinilai melalui berbagai macam cara. Salah satu macam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja pemasaran perusahaan yang didasarkan pada laporan keuangan perusahaan.

Hopkins & Hopkins (1997. 644) dalam penelitian hubungan perencanaan strategik dan kinerja bank, mereka mengukur kinerja bank tersebut dengan mengukur kinerja finansialnya, dengan melihat laba perusahaan, laba per *equity* dan pertumbuhan simpanan, dimana faktor-faktor tersebut yang juga merupakan refleksi dari hasil suatu kinerja pemasaran.

Keunggulan Bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan

perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya. Keunggulan bersaing berarti superioritas ketrampilan (*skill*) dan sumber daya relatif yang didasarkan pada penilaian pelanggan atau pencapaian biaya yang relatif lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas (Day & Wensley, 1988: 3, dan Collins & Montgomery, 1995:120).

Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya rendah (*cost leadership*), diferensiasi dan fokus. Apabila perusahaan dapat menciptakan salah satu dari tiga hal tersebut, maka akan mempunyai keunggulan bersaing (Aaker, 1998). Keunggulan biaya rendah dapat diindikasikan dari jumlah biaya yang dibutuhkan dalam setiap unit penjualannya atau tingkat efisiensinya. Diferensiasi dalam perusahaan jasa (bank), dapat dilihat dari kecepatan pelayanannya. Sedangkan fokus dapat dilihat dari pasar sasaran khusus yang potensial yang akan dicapai oleh perusahaan tersebut, apakah khusus untuk perdagangan retail di pasar, khusus untuk mahasiswa dan sebagainya atau dapat disebut sebagai kekhususan pasar sasaran.

Keberhasilan manajemen diukur dengan kinerjanya. Salah satu alat mengukur kinerja bank adalah dengan mengukur kinerja pemasarannya dengan melihat laba operasi, *Return on Sales* dan pertumbuhan simpanan (Hopkins & Hopkins, 1997: 644). Sementara itu kinerja pemasaran juga bisa

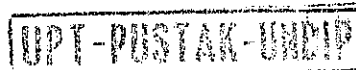
diukur dengan, *Return on Sales*, *Market Share* dan Laba Sebelum Pajak (Carr, 1999: 51-59).

Dalam riset ini kinerja pemasaran dilihat dari beberapa indikator, yaitu laba, *return on sales* dan jumlah simpanan (penghimpunan dana masyarakat). Alasan yang mendasari pemilihan indikator-indikator tersebut:

- Laba (net income) digunakan karena keluasan penggunaan tolok ukur ini untuk mengukur kinerja finansial pada penelitian-penelitian terdahulu dimana merupakan refleksi dari keberhasilan kinerja pemasaran.
- Return on sales digunakan sebagai tolok ukur karena keunikannya bagi perbankan dan industri jasa keuangan, misalnya lembaga kredit atau simpan pinjam
- Jumlah simpanan mencerminkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap suatu bank.

Semakin meningkat jumlah simpanan pada suatu jaringan kantor cabang dapat memberikan peluang untuk meningkatkan perolehan laba pada perusahaan, karena kelebihan dana dapat disalurkan kepada perusahaan induk untuk disalurkan kepada jaringan cabang lain yang kekurangan dana.

Dari uraian telaah hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran diatas, dapat ditarik suatu dugaan sementara sebagai berikut :



H4: Semakin tinggi nilai Keunggulan Bersaing, semakin tinggi pula Kinerja Pemasaran

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan keunggulan bersaing melalui sumber-sumber perusahaan dilakukan oleh Mukhopadhyay *et.al.* (1997). Dalam penelitian tersebut meneliti tentang hubungan antara teknologi informasi dan Kinerja Pemasaran. Hasil penelitian menyebutkan tidak diketemukannya keunggulan kinerja dalam jangka panjang dalam industri ritel. Tetapi untuk beberapa perusahaan yang memiliki keunggulan dalam teknologi informasi dikatakan mampu melengkapi keunggulan bersaing yang didukung oleh sumber daya manusia serta budaya dalam bisnis yang fleksibel. Penelitian dilakukan dengan kuesioner yang disebarakan pada 250 sampel perusahaan ritel, dan ditujukan kepada CEO masing-masing perusahaan untuk merespon kuesioner tersebut. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa teknologi informasi masih mendominasi konsep dasar penerapan model persaingan. Hal yang kedua dikatakan bahwa teknologi tidak mampu berbuat banyak untuk mencapai keunggulan bersaing tanpa didukung oleh sumber daya manusia dan sumber-sumber bisnis lainnya.

Dalam penelitiannya di perusahaan Marks & Spencer, Collins & Montgomery (1995) menemukan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif, yaitu: Sumber Daya berwujud, berupa lokasi perusahaan, dan

sumber daya tak berwujud berupa reputasi merk dan loyalitas tenaga kerja serta sumber daya kemampuan yang berupa rantai distribusi dan kemampuan manager.

Hopkins & Hopkins (1997: 644) dalam penelitian hubungan perencanaan strategik dan kinerja bank, mereka mengukur kinerja pemasaran bank tersebut dengan mengukur kinerja finansialnya, dengan melihat laba perusahaan, laba per *equity* dan pertumbuhan simpanan, dimana faktor-faktor tersebut yang juga merupakan refleksi dari hasil suatu kinerja pemasaran.

Salah satu hal yang bisa dipakai untuk melihat keberhasilan implementasi dari suatu perencanaan strategik adalah pangsa pasar. Szymanski, Bharadwaj dan Varadarajan (1993: 2), menganalisis hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas menghasilkan temuan bahwa dari 11 variabel penjelas ada 5 variabel penjelas yang relevan yaitu *intangile*, pengeluaran tenaga penjualan, cakupan jalur produk, kualitas produk/ jasa dan tingkat pertumbuhan pasar. Lima kunci strategis yang paling penting dalam *bargaining* untuk menguasai pangsa pasar pada sebuah industri, adalah: 1) harga yang rendah dibanding pesaing; 2) produk baru atau modifikasi produk yang sesuai keinginan pelanggan; 3) pelayanan lebih baik; 4) kekuatan dan kualitas pemasaran; dan 5) iklan dan promosi penjualan (Fogg, 1989: 95).

Penelitian terdahulu yang diuraikan dalam telaah pustaka diatas dapat diringkas seperti pada Tabel 2.2 berikut ini :

Tabel 2.2.
Matrik Penelitian Terdahulu

Peneliti	Penelitian	Metode	Hasil
Mukhopadhyay <i>et.al.</i> (1997).	Information Technology Impact on Process Output and Quality.	Analisis Regresi Linier Berganda	Bahwa dalam jangka panjang teknologi informasi tidak mampu menunjang keunggulan industri ritel.
Hopkins & Hopkins (1997)	Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination	Rasio Keuangan Bank dan Regression Analysis	mengukur kinerja bank tersebut dengan mengukur kinerja pemasarannya, dengan melihat laba perusahaan, laba per <i>equity</i> dan pertumbuhan simpanan
Day & Wensley (1988)	Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority	Analisis Regresi Linier Berganda	Elemen-elemen yang mempengaruhi keunggulan bersaing meliputi keunggulan sumber daya, keunggulan posisional. Sedangkan kinerja yang dihasilkan profitabilitas, market share, kepuasan, dan loyalitas.
Collins & Montgomery (1995)	Competing on Resources: Strategy in the 1990's	Analisis Regresi Linier Berganda	di perusahaan Marks & Spencer: menemukan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif, yaitu: Sumber Daya berwujud, berupa lokasi perusahaan, dan sumber daya tak berwujud berupa reputasi merk dan loyalitas tenaga kerja serta sumber daya kemampuan yang berupa rantai distribusi dan kemampuan manager
Bharadwaj <i>et.al</i> (1993)	Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions.	Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Korelasi Berganda	menghasilkan temuan bahwa dari 11 variabel penjelas ada 5 variabel penjelas yang relevan yaitu <i>intangible</i> , pengeluaran tenaga penjualan, cakupan jalur produk, kualitas produk/ jasa dan tingkat pertumbuhan pasar

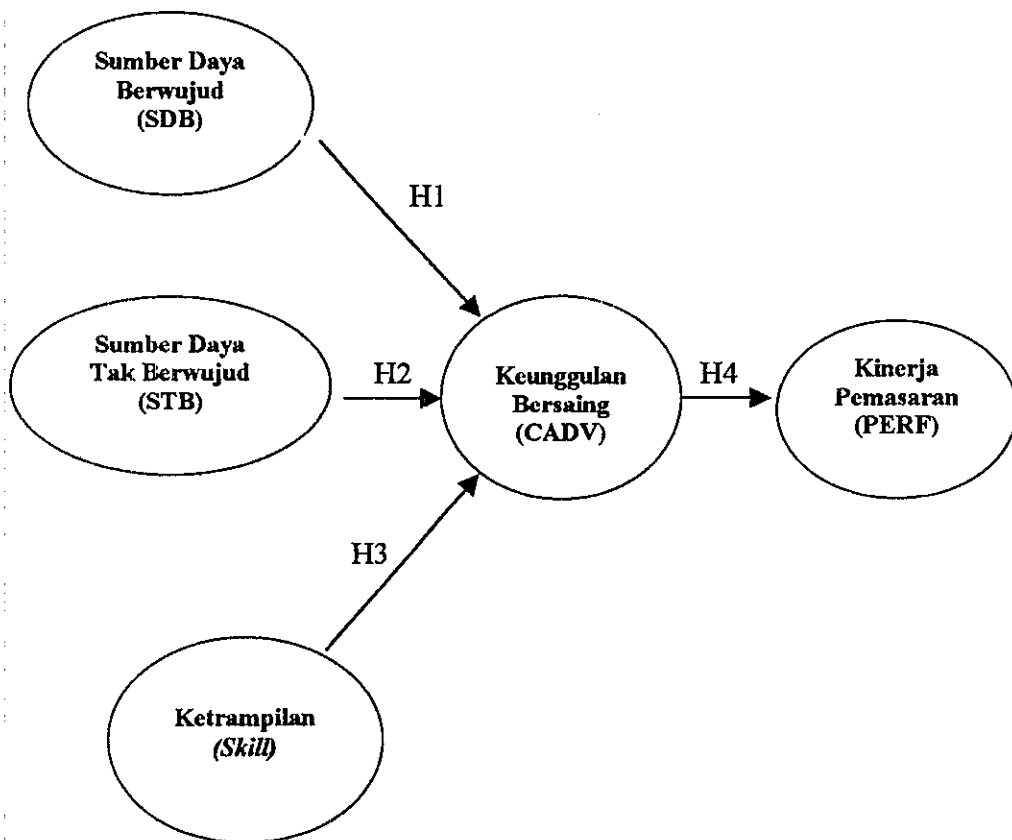
2.3. Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka di atas, dapat dikembangkan suatu kerangka pemikiran teoritis atau model untuk melihat sejauhmana sumber

daya, baik yang berwujud maupun tidak berwujud dan ketrampilan, akan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya keunggulan bersaing.

Dengan mengidentifikasi kemampuan dan sumber daya yang ada di di suatu perusahaan maka dapat ditemukan kemampuan dan sumber daya apa yang ada di perusahaan yang mempengaruhi penciptaan keunggulan bersaing. Sejauh mana keunggulan bersaing yang ada pada saat ini berpengaruh terhadap kinerja. Dengan teridentifikasinya kemampuan dan sumber daya tersebut, maka manajemen akan bisa menetapkan strategi bisnis dan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka menghadapi persaingan. Sehingga dapat dikembangkan suatu model penelitian sebagai berikut (Gambar 2.3):

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Collins & Montgomery (1995: 118-128) yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Sehingga dari kerangka pemikiran yang dikembangkan di atas dapat disusun suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi nilai Sumber Daya Berwujud, semakin tinggi pula Keunggulan Bersaing Perusahaan

- H2: Semakin tinggi nilai Sumber Daya Tak Berwujud, semakin tinggi pula Keunggulan Bersaing Perusahaan
- H3: Semakin tinggi Ketrampilan yang dimiliki, maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing Perusahaan
- H4: Semakin tinggi nilai Keunggulan Bersaing, semakin tinggi pula Kinerja Pemasaran

2.4. Posisi Penelitian ini Terhadap Penelitian Terdahulu

Model penelitian yang dikembangkan dalam tesis ini merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu yang diuraikan dalam telaah pustaka, terutama penelitian yang dilakukan oleh David J. Collins and Cynthia A. Montgomery dalam penelitiannya di perusahaan Marks & Spencer yang berjudul *Competing on Resources : Strategy in the 1990's*. Dimana dalam penelitian tersebut menemukan bahwa sumber daya yang memberikan keunggulan bersaing adalah sumber daya berwujud berupa lokasi perusahaan, sumber daya tak berwujud berupa reputasi merk dan loyalitas tenaga kerja, serta sumber daya ketrampilan yang berupa rantai distribusi dan kemampuan manager.

Penelitian tersebut diatas, didukung dengan penelitian senada yang dilakukan oleh Hopkins & Hopkins (1997), Day & Wensley (1988) dan penelitian lainnya untuk memperkaya indikator- indikator yang akan digunakan dalam analisis model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Sebagai obyek penelitian adalah Kantor Cabang Pembantu PT. Bank BPD Jateng yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Tengah sejumlah 85 kantor cabang pembantu yang tersebar di 6 wilayah koordinator (Semarang, Pati, Surakarta, Magelang, Tegal dan Purwokerto). Survei dilakukan dari sisi internal perusahaan, dengan penyebaran kuesioner kepada pimpinan kantor, staf, laporan-laporan operasional.

3.2. Jenis Data

3.2.1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari obyek riset berupa data isian Kuesioner tentang Sumber Daya Berwujud, Sumber Tak Berwujud, Keterampilan, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Pemasaran dari Kantor-kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jateng.

3.2.2. Data Sekunder

Data yang diambil dari luar obyek yang diteliti atau data pustaka, misalnya Laporan Bank Indonesia, Laporan Keuangan Bank BPD, yang berhubungan dengan kinerja pemasaran Bank BPD Jawa Tengah

3.2.3. Populasi

Populasi yang diteliti adalah seluruh manajer pada Kantor Cabang Pembantu PT. Bank BPD Jawa Tengah sebanyak 85 orang dari 85 kantor cabang pembantu yang tersebar di 6 wilayah koordinator (Semarang, Surakarta, Magelang, Pati, Purwokerto dan Tegal).

Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah Kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jateng, di wilayah koordinator Jawa Tengah. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para manajer Kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jateng, di wilayah Jawa Tengah.

Penelitian ini merupakan penelitian atas populasi, sehingga pengambilan data dilakukan atas populasi, dalam hal ini adalah para manajer di Kantor cabang Pembantu Bank BPD Jateng.

3.3. Metode Pengumpulan Data

- a. Wawancara : dengan pimpinan Cabang Pembantu Bank BPD Jawa Tengah
- b. Kuesioner : dikirim langsung ke Pemimpin Cabang Pembantu melalui pos surat.

Data-data pokok yang dicari :

- Penentuan pesaing utama dari masing-masing Cabang Pembantu yang akan dipakai sebagai *benchmarking* (tolok ukur/pembandingan).
- Skor/ bobot setiap indikator variabel pada masing-masing Kantor Capem terhadap pesaing utama melalui kuesioner.
- Data-data finansial Kantor Capem yang bersangkutan untuk indikator kinerja pemasaran perusahaan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Secara ringkas, penentuan variabel/atribut dan indikator dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 3.4 berikut ini :

Tabel 3.4
Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel	Skala Pengukuran
Variabel Sumber Daya Berwujud yang dimiliki oleh suatu bank dapat berupa: Lokasi yang baik, bangunan fisik, peralatan (ATM), modal, dan sebagainya.	7 poin skala pada 13 item pertanyaan untuk mengukur sumber daya berwujud yang dikembangkan oleh Day & Wensley (1988); Collins & Cynthia A.M. (1995)
Variabel Sumber Daya Tak Berwujud, sesuai telaah pustaka di atas bisa berupa reputasi merk, loyalitas karyawan, teknologi, good will, dan sebagainya	7 poin skala pada 12 item pertanyaan untuk mengukur sumber daya tak berwujud yang dikembangkan oleh Day & Wensley (1988); Collins & Cynthia A. Montgomery (1995)
Variabel Ketrampilan (Skill), diukur dari indikator: efektifitas rantai distribusi, kemampuan manager dan ketrampilan karyawan.	7 poin skala pada 9 item pertanyaan untuk mengukur keterampilan yang dikembangkan oleh Day & Wensley (1988); Collins & Cynthia A. Montgomery (1995)
Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya. Keunggulan bersaing berarti superioritas ketrampilan (skill) dan sumber daya relatif yang didasarkan pada penilaian pelanggan atau pencapaian biaya yang relatif lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas	7 poin skala pada 12 item pertanyaan untuk mengukur sumber daya berwujud yang dikembangkan oleh Day & Wensley (1988); Collins & Cynthia A. Montgomery (1995)
Keunggulan kompetitif dapat diperkirakan menghasilkan kinerja pasar yang unggul (pangsa pasar, kepuasan konsumen, dll) dan kinerja pemasaran (laba, return on sales dan jumlah simpanan)	7 poin skala pada 9 item pertanyaan untuk mengukur sumber daya berwujud yang dikembangkan oleh Hopkins & Hopkins (1997), Carr (1999)

Sumber: Hopkins & Hopkins (1997), Collins & Montgomery (1995), Carr (1999), Day & Wesley (1988), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Metode Kuantitatif. Variabel-variabel observasi yang ada dijabarkan lagi menjadi item-item pertanyaan. Jawaban Pertanyaan responden ini diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka (skor). Selanjutnya skor ini diolah dengan metode statistik.

Alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan pembuktian hipotesis penelitian digunakan untuk **menguji data** dan yang kedua untuk **menguji model**

1) Uji Data

- a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji *Outliers* Univariat/Multivariat
- c. Pola Korelasi/Kovarians

2) Uji Model

- a. *Goodness of Fit Test*
- b. Uji Pengaruh (*Regression Weight*)

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan Program **Structural Equation Modelling (SEM)** yang dioperasikan melalui program AMOS. Model kausalitas AMOS menjelaskan masalah struktural yang selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis karena kemampuannya untuk:

- a. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural; mengakomodasi model yang meliputi *observed variable*; mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen; mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan, dan saling ketergantungan.

b. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisis multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistik. Alasan menariknya teknik analisis dengan SEM adalah :

- Menyediakan metode yang mampu menjelaskan banyak hubungan (*multi relationships*) secara simultan, cepat dan efisien secara statistik.
- Kemampuannya menaksir hubungan (*relationship*) secara komprehensif telah membuat sebuah peralihan dari exploratory ke explanatory (Hair *et.al.*,1995)

Dengan pertimbangan tersebut maka AMOS digunakan untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka pikir teoretis. Sedangkan prasyarat mengenai sample yang dianalisis, menurut Hair *et.al* (1995), jumlah sample yang layak adalah minimal lima kali jumlah indikator. Pada penelitian ini rencana sample yang diambil adalah 85 responden, sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang diteliti berjumlah 16 buah. Sehingga dengan demikian prasyarat sampel minimal lima kali parameter, yaitu sejumlah minimal 80 responden terpenuhi.

Regression Weight. Pada SEM, *regression weight* digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel-variabel Sumber Daya Berwujud (SDB), Sumber daya Tak Berwujud (STB), dan Keterampilan (SKILL)

terhadap variabel Keunggulan Bersaing (CADV), serta pengaruh variabel Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran (PERF). Pengujian Regression Weight ini digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis berdasarkan nilai C.R (Critical Ratio) yang dihasilkan dalam pengolahan data dengan AMOS 4.0. Nilai C.R yang memenuhi persyaratan diterimanya hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen (H_a) harus lebih besar atau sama dengan 2.00 ($C.R. \geq 2.00$).

Dengan SEM ini akan dilakukan pengujian statistik model penelitian secara simultan. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah **model struktural (*Structural Model*)**. Dengan program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variabel yang diukur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *Goodness of Fit* dari model penelitian dan hubungan dalam model yang disampaikan (Hair, *et. al.*, 1995).

Menurut Hair *et.al.* (1995) ada Tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM, yaitu :

1. Langkah pertama : Membangun model yang berbasis teori, SEM berdasar pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Penelitian ini menggunakan 16 variabel manifes dari 5 variabel laten, seperti pada Tabel 3.5.1. dibawah ini.

Tabel 3.5.1.
Variabel Observasi dan Indikator Pengukurnya

Variabel Observasi	Indikator
a. Sumber Daya Berwujud (SDB)	I-1. Lokasi I-2. Bangunan Fisik I-3. Peralatan (ATM) I-4. Modal
b. Sumber Daya Tak Berwujud (STB)	I-5. Reputasi Merk I-6. Loyalitas Karyawan I-7. Teknologi
c. Keterampilan (SKILL)	I-8. Efektivitas Rantai Distribusi I-9. Kemampuan Manajer I-10. Keterampilan Karyawan
d. Keunggulan Bersaing (CADV)	I-11. Tingkat Efisiensi I-12. Kecepatan Layanan I-13. Kekhususan pasar
e. Kinerja Pemasaran Perusahaan (PERF)	I-14. Jumlah Simpanan I-15. Laba I-16. Return on Sales

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Di mana dalam penelitian ini digunakan skala pengukuran Likert 7 (tujuh) angka untuk menilai masing-masing indikator variabel yang akan dianalisis. Skala pengukuran tersebut dinyatakan sebagai berikut:

- Skala 1, menyatakan tingkatan **Sangat Tidak Setuju**
- Skala 2, menyatakan tingkatan **Tidak Setuju**
- Skala 3, menyatakan tingkatan **Sedikit tidak Setuju**
- Skala 4, menyatakan tingkatan **Tidak memberikan pendapat/ Netral**
- Skala 5, menyatakan tingkatan **Sedikit Setuju**
- Skala 6, menyatakan tingkatan **Setuju**

- Skala 7, menyatakan tingkatan **Sangat Setuju**
- Tiap-tiap skala memiliki bobot sebesar = angka skala x 1, sehingga nilai minimum setiap item pertanyaan adalah 1 dan nilai maksimumnya sebesar 7.

Sehingga penskalaan yang dilakukan terhadap masing-masing indikator membawa penelitian ini dapat dianalisis pada skala interval.

Khusus untuk indikator ke 14 (jumlah simpanan), 15 (laba), dan 16 (return on sales), digunakan scoring dengan menggunakan metode *probit regression* untuk memperoleh persentase skor masing-masing indikator, karena data-data tersebut merupakan data sekunder (data olahan) dan berbentuk nominal. *Probit Regresion* merupakan model analisis data dimana data sekunder yang ada dipecah menurut tingkat perolehan indeks dari dasar data yang sudah diolah. Hasil analisis dari *probit regresion* dilihat dari *devariance score* data berdasarkan pemecahan data yang dilakukan (Yuwono ; 43, 1997). Analisis selanjutnya dari hasil devariance score ditabulasikan dalam distribusi data untuk diolah bersama-sama dengan data hasil kuesioner dengan path analisis menggunakan program AMOS 4.0.

2. Langkah kedua: memtangun diagram alur hubungan sebab akibat.dan hubungan antar variabel yang secara khusus dapat membantu dalm menggambarkan rangkaian hubungan hubungan sebab akibat antar konştrak dan model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama.

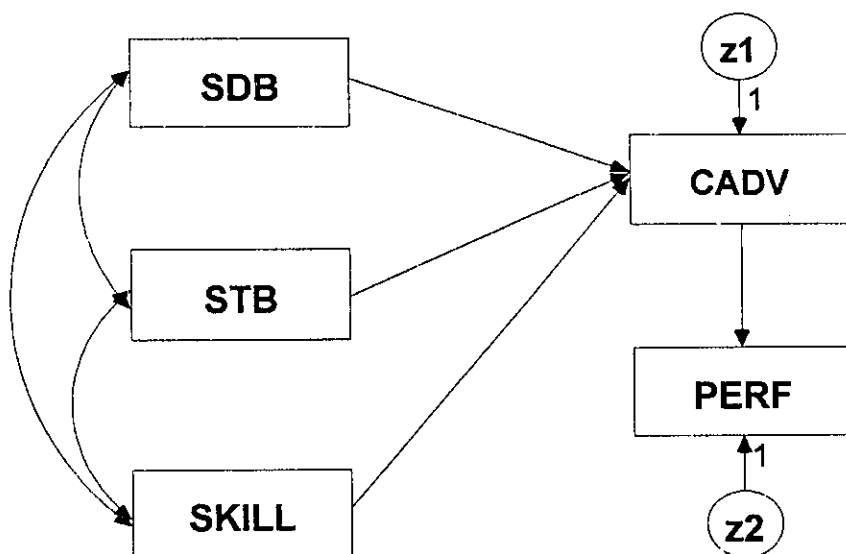
Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. *Konstruk Eksogen*, dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah
- b. *Konstruk Endogen*, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.5. dibawah ini:

GAMBAR 3.5.
PATH DIAGRAM
MODEL ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PEMASARAN MELALUI
KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN



Sumber: Path diagram yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Keterangan Gambar 3.5 :

- **SDB** mewakili variabel observasi **Sumber Daya Berwujud**, yaitu variabel eksogen 1 yang mempengaruhi variabel endogen CADV
- **STB** mewakili variabel observasi **Sumber Daya Tak Berwujud** yaitu variabel eksogen 2 yang mempengaruhi variabel endogen CADV

- **SKILL** mewakili variabel observasi **Keterampilan** yaitu variabel eksogen 3 yang mempengaruhi variabel endogen CADV
- **CADV** mewakili variabel observasi **Keunggulan Bersaing** yaitu variabel endogen 1 yang mempengaruhi variabel endogen 2 PERF
- **PERF** mewakili variabel observasi **Kinerja Pemasaran**, yaitu variabel endogen 2 yang dipengaruhi variabel endogen 1 CADV
- **Z1- Z2**: merupakan error pada konstruk variabel

3. Langkah ketiga : Merubah diagram alur ke dalam sebuah kumpulan persamaan terstruktur dan persamaan pengukuran. Pada langkah ketiga ini model pengukuran yang lebih spesifik dibuat dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- 1) Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun berdasarkan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2.
Persamaan Struktural Model

$$\text{CADV} = \gamma_1 \text{SDB} + \gamma_2 \text{STB} + \gamma_3 \text{SKILL} + z_1$$

$$\text{PERF} = \beta_1 \text{CADV} + z_2$$

4. Langkah keempat : Memilih tipe matriks input dan memperkirakan model yang diajukan. Dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks varians/kovarians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan agak yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan rumus matriks korelasi (Hair, et al, 1995). Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.
5. Langkah kelima : Menaksir identifikasi persamaan model. Pada langkah kelima ini dapat dilakukan dengan melihat :
 - 1) Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
 - 2) Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9 diantara koefisien estimasi)
6. Langkah keenam : Mengevaluasi *Goodness of fit*
Goodness of fit adalah derajat yang menunjukkan apakah kenyataan/matriks input terobservasi (kovarian atau korelasi) sesuai dengan ramalan model estimasi. Berikut adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji model:

- X^2 – *Chi Square* statistik. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model tersebut, karena nilai $X^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima dan berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et.al., 1996 in Ferdinand, 2002).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sample yang besar (Baumgartner & Homburg, in Ferdinand, 2002). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995) di mana nilai yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk diterimanya model yang menunjukkan *close-fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne & Cudeck pada Ferdinand, 2002).
- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah pengukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang lebih tinggi dalam indeks ini menunjukkan “*better fit*”.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, dalam Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang *good overall model fit (baik)* sedangkan besaran nilai antara 0.90 - 0.95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequate fit* (Hulland et.al., pada Ferdinand, 2000).

- CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila mendekati 1 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$ (Arbuckle, pada Ferdinand, 2002)
- CMIN/DF, merupakan the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN/DF merupakan statistik chi-square dibagi dengan df-nya sehingga disebut chi-square relatif. Nilai chi-square relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- TLI (Tucker Lewis Index), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai rekomendasi sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et.al*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.5.3.

Tabel 3.5.3.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit index	Cut Off Value
Chi-Square (X^2)	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2002

7. Langkah ketujuh : Membuat modifikasi pada model jika secara teoretis telah dijustifikasi (Hair *et al.*, 1995). Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, dalam Ferdinand, 2002). Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Nilai 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.6. Pengujian Hipotesis

Dari hasil kesesuaian uji model dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan nilai Critical Ratio (CR) pada hasil pengujian dengan standar nilai CR yang ada yaitu lebih besar atau sama dengan 2.0 (nilai C.R di sini sama artinya dengan nilai t hitung) pada tingkat signifikansi 5 %. Pembandingan nilai C.R ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari variabel independen yang diuji.
2. Nilai probabilitas yang dihasilkan harus lebih kecil dari 0.05 untuk memenuhi syarat diterimanya suatu hipotesis.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Obyek Penelitian

4.1.1. Jaringan Operasional PT. Bank BPD Jateng

Jaringan operasional PT. Bank BPD Jateng sebagai berikut:

- 1 Kantor Pusat
- 1 Kantor Cabang Utama
- 6 Kantor Cabang Koordinator
- 16 Kantor Cabang
- 85 Kantor Cabang Pembantu
- 64 Kantor Kas

4.1.2. Kegiatan Usaha, Produk dan Jasa PT. Bank BPD Jateng

Kegiatan usaha, produk-produk dan jasa-jasa yang dimiliki oleh PT. Bank BPD Jateng sebagai berikut :

- 1) Menerima simpanan dalam bentuk giro, simpanan berjangka dan tabungan. Produk simpanan berjangka: Deposito, Sertifikat Deposito, Bepede Save. Produk tabungan: Simpeda, Tabungan Bima, Tabung Haji, Tabung Qurban.

- 2) Memberikan kredit, bank garansi dan surat keterangan bank. Produk-produk kredit: Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, Kredit Usaha Kecil, Kredit Koperasi, Kredit Perorangan, Kredit Wira Usaha.
- 3) Layanan transaksi valuta asing, terdiri: transaksi ekspor-impor (*Letter of Credit*), transfer valuta asing, inkaso, Giro Valas, *money changer*.
- 4) Layanan jasa-jasa perbankan: transfer dan inkaso, ATM, persewaan *Safe Deposit Box*, DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan), pembayaran rekening telepon, pajak, SPP.

4.2. Deskripsi Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang deskripsi responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja, pendidikan, jabatan, dan kantor cabang pembantu. Data-data tentang deskripsi responden diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner di bagian profil responden.

4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Manajemen atau pejabat struktural di lingkungan Bank BPD Jateng menunjukkan sebagian besar terdiri dari laki-laki. Jumlah pegawai/ pimpinan

Cabang Pembantu yang laki-laki dan perempuan dapat di lihat pada Tabel 4.2.1.

Tabel 4.2.1.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	78	92
Perempuan	7	8
Total	85	100

Sumber : data primer yang diolah, 2002

Pada Tabel 4.2.1 ditunjukkan jumlah responden di Kantor Cabang Pembantu Bank BPD Jateng sebagian besar adalah laki-laki, dengan persentase sebesar 92 %, dan sisanya adalah perempuan sebesar 8 %.

4.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden pada kantor cabang pembantu Bank BPD Jateng sebagian besar berpendidikan S1. Hal ini sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan dalam pelayanan jasa perbankan. Karena kualitas sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang berhasil dicapai oleh seseorang. Secara rinci deskripsi responden berdasarkan pendidikan ditunjukkan pada tabel 4.2.2 di bawah ini.

Tabel 4.2.2.
Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	15	18
Diploma	14	16
S1	50	59
S2	6	7
Total	85	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Pada Tabel 4.2.2 ditunjukkan responden dengan pendidikan S1 sebesar 59 %. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan S2 adalah sebesar 7 %. Hal ini wajar dengan tingkat pendidikan setinggi S1 dan S2, responden mampu menjalankan operasi jasa perbankan di kantor cabang pembantu sebagai pengambil keputusan (pimpinan).

4.2.3. Responden Berdasarkan Jabatan

Sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jabatan sebagai pimpinan cabang pembantu. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang hendak menguji pengaruh sumber daya perusahaan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Sehingga sebagai pimpinan atau pengambil kebijakan di kantor cabang pembantu responden memiliki informasi dan data yang lengkap sebagai acuan analisis. Secara rinci Tabel 4.2.3 menunjukkan persentase jumlah pimpinan cabang pembantu dan kepala sub seksi yang menjadi responden seperti di bawah ini:

Tabel 4.2.3.
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Prosentase
Pincapem (Pimpinan Cabang Pembantu)	82	96
Kasubsi (Kepala Sub Seksi)	3	4
Total	85	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Nampak pada Tabel 4.2.3 jumlah pimpinan cabang pembantu yang menjadi responden adalah sebesar 96 % dan 4 % merupakan kepala sub seksi.

4.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden menjadi indicator dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran seberapa besar pengalaman dan kemampuan responden dalam menjalankan operasi jasa perbankan. Selain itu lamanya responden bekerja pada perusahaan menunjukkan tingkat loyalitas dan keterampilan yang dimiliki untuk kepentingan perusahaan. Pada Tabel 4.2.4 ditunjukkan persentase responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.2.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Prosentase
5 th – 10 th	3	4
11 th – 15 th	16	19
16 th – 20 th	28	33
21 th – 25 th	34	40
di atas 25 th	4	5
Total	85	100

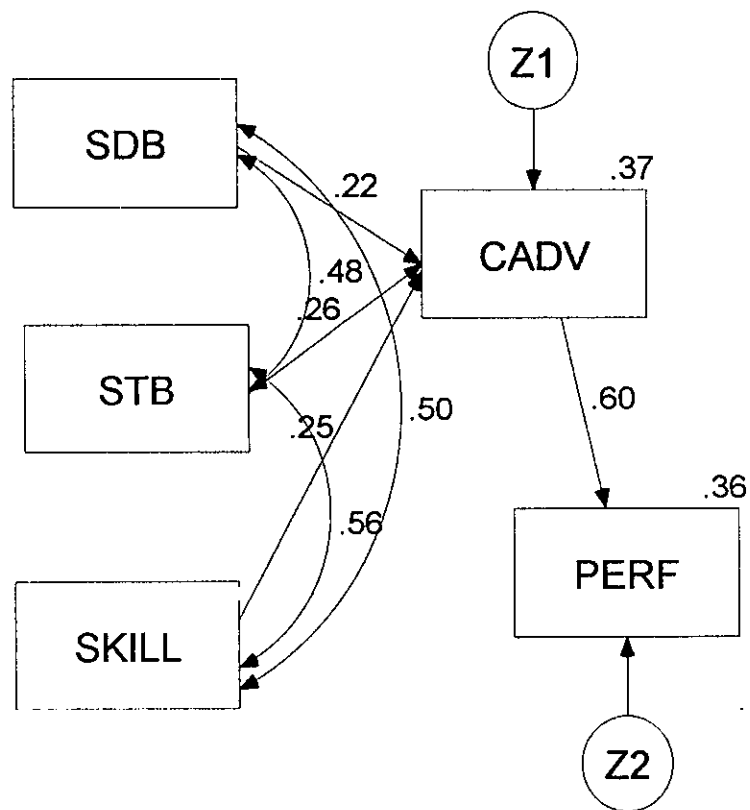
Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Pada Tabel 4.2.4 ditunjukkan persentase responden dengan masa kerja antara 21 tahun sampai 25 tahun merupakan persentase responden yang terbesar, yaitu 40 % sedangkan responden dengan masa kerja 5 tahun sampai 10 tahun merupakan persentase responden terkecil, yaitu 4 %.

4.3. Path Analysis

Untuk mengetahui kelayakan model dalam penelitian ini perlu diadakan pengujian *goodness of fit* model. Pengujian *goodness of fit* model dilakukan dengan menggunakan path analysis yang dijalankan dengan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penelitian ini memenuhi persyaratan *goodness of fit* seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3, Tabel 4.3.1 dan Tabel 4.3.2 di bawah ini.

Gambar 4.3.
Path Diagram
Model Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing



UJI HIPOTESIS :
 CHI-SQUARE =3.818
 CMIN/DF =1.273
 GFI =.983
 AGFI=.913
 TLI =.979
 CFI =.994
 RMSEA =.057
 PROBABILITY =.282

Tabel 4.3.1
Standardized Regression Weight
Analisis Pengaruh Faktor-faktor Keunggulan Bersaing terhadap
Kinerja Pemasaran

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CADV <-- SDB	0.22	0.07	2.10	0.04	par-4
CADV <-- STB	0.26	0.11	2.42	0.02	par-5
CADV <-- SKILL	0.25	0.13	2.28	0.02	par-6
PERF <-- CADV	0.60	0.05	6.85	0.00	par-7

Sumber: Data primer dan data sekunder yang diolah, 2002

Tabel 4.3.2.
Indeks Pengujian Kelayakan Model Pertama

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut –off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	df: 3, $\chi^2 = 3.816$	3.818	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0.282	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.057	Baik
GFI	≥ 0.90	0.983	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.913	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.273	Baik
TLI	≥ 0.95	0.979	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber: Data primer dan data sekunder yang diolah, 2002

Pada Gambar 4.3, Tabel 4.3.1, dan Tabel 4.3.2 hasil path analysis menunjukkan kesesuaian dengan persyaratan *goodness of fit model* . Sehingga secara keseluruhan model ini dapat diterima.

4.4. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Hasil uji normalitas data ditunjukkan pada Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4.
Assessment of Normality

	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
SKILL	17.00	63.00	-1.23	-4.64	2.61	1.90
SDB	17.00	90.00	-0.48	-1.82	0.18	0.34
STB	42.00	84.00	-0.48	-1.80	-0.39	-0.74
CADV	35.00	84.00	-0.82	-3.07	0.85	1.60
PERF	7.00	28.00	-0.87	-3.29	-0.17	-0.32
Multivariate					7.42	4.09

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Uji normalitas data untuk setiap indikator pada Tabel 4.4 terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4.5. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal

maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995).

4.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.5.1. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.5.1.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(SDB)	85	-2.87680	1.93597	-3.2E-16	1.0000000
Zscore(STB)	85	-2.39399	1.60908	6.85E-16	1.0000000
Zscore(SKILL)	85	-3.70380	1.51677	1.07E-15	1.0000000
Zscore(CADV)	85	-2.98416	1.66394	1.82E-15	1.0000000
Zscore(PERF)	85	-2.59852	1.23801	2.10E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	85				

Sumber: Data primer dan sekunder yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.5.1. terlihat bahwa tidak ada nilai yang menjadi *univariate outliers*, ditunjukkan dengan besaran nilai maksimum dan minimum dari z-score ≤ 3 (tiga).

4.5.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2002). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam setiap model, yaitu 4 pada tingkat $p < 0,001$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang

ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2002). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2002). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya masing-masing model menunjukkan angka yang jauh dari nol (***Determinant of sample covariance matrix = 1.2066e+009***). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini sehingga data ini layak digunakan.

4.7. Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan kelima model tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.7. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.7.
Standardized Residual Covariances

	SKILL	SDB	STB	CADV	PERF
SKILL	0.000				
SDB	0.000	0.000			
STB	0.000	0.000	0.000		
CADV	0.000	0.000	0.000	0.000	
PERF	-0.190	-0.132	-1.212	-0.000	0.000

Sumber: Data primer dan data sekunder yang diolah, 2002

4.8. Uji *Reliability* dan *Validity*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Berdasarkan hasil

pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,6$. masing- masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8.
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Validity*

Variabel	Indikator	Reliability (Alpha Cronbach)	Validity
Sumber Daya Berwujud (SDB)	Lokasi	.6950	Valid
	Bangunan Fisik	.8387	Valid
	Peralatan (ATM)	.9127	Valid
	Modal	.7508	Valid
Sumber Daya Tak Berwujud (STB)	Reputasi Merk	.7918	Valid
	Loyal Karyawan	.9514	Valid
	Teknologi	.9291	Valid
Keterampilan (SKILL)	Efektivitas Rantai Distribusi	.7156	Valid
	Kemampuan Manajer	.9315	Valid
	Keterampilan Karyawan	.9285	Valid
Keunggulan Bersaing (CADV)	Tingkat Efisiensi	.8100	Valid
	Kecepatan layanan	.8178	Valid
	Kekhususan Pasar	.6580	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.8 ditunjukkan bahwa secara keseluruhan indicator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Sumber Daya Berwujud, Sumber Daya Tak Berwujud, Keterampilan dan Keunggulan Bersaing adalah reliable dan valid.

Hanya variabel Kinerja Pemasaran Perusahaan yang tidak diukur reliabilitas dan validitasnya karena merupakan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan sebagai laporan keuangan perusahaan.

4.9. Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil analisis efek antar konstruk dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9.
Analisis Efek Antar Konstruk

<i>Standardized Total Effects – Estimates</i>				
	SKILL	SDB	STB	CADV
CADV	0.25	0.22	0.26	0.00
PERF	0.15	0.13	0.16	0.60
<i>Standardized Direct Effects – Estimates</i>				
	SKILL	SDB	STB	CADV
CADV	0.25	0.22	0.26	0.00
PERF	0.00	0.00	0.00	0.60
<i>Standardized Indirect Effects – Estimates</i>				
	SKILL	SDB	STB	CADV
CADV	0.00	0.00	0.00	0.00
PERF	0.15	0.13	0.16	0.00

Sumber: Data primer dan sekunder yang diolah, 2002

Hasil analisis efek antar konstruk memperlihatkan bahwa untuk total efek, pengaruh terbesar diberikan oleh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran, yaitu sebesar 0.6. Sedangkan Sumber Daya tak Berwujud (STB) terhadap keunggulan bersaing (CADV), yaitu sebesar 0.26 dan Kinerja Pemasaran (PERF) sebesar 0.16. Sedangkan total efek terkecil diberikan oleh Sumber Daya Berwujud (SDB) masing-masing terhadap

Keunggulan Bersaing (CADV) sebesar 0.22, dan Kinerja Pemasaran (PERF) sebesar 0.13.

4.10. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui path analysis, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.2. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.2.2. Sedangkan dari hasil pengujian atas nilai *regression weight/ Standardized Estimate*, diperoleh hasil pengukuran atas persamaan struktural model pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan variabel endogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{CADV} &= 0.22 \text{ SDB} + 0.26 \text{ STB} + 0.25 \text{ SKILL} \\ \text{PERF} &= 0.6 \text{ CADV}\end{aligned}$$

Dimana :

CADV = Keunggulan Bersaing

SDB = Sumber Daya Berwujud

STB = Sumber Daya Tak Berwujud

SKILL = Keterampilan

PERF = Kinerja Pemasaran

Dari hasil tersebut tampak nyata, bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Sumber Daya Berwujud, Sumber Daya Tak Berwujud, dan Keterampilan terhadap Keunggulan Bersaing. Juga pengaruh yang signifikan antara Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran. Pengaruh ini

Keunggulan Bersaing (CADV) sebesar 0.22, dan Kinerja Pemasaran (PERF) sebesar 0.13.

4.10. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui path analysis, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.2. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.2.2. Sedangkan dari hasil pengujian atas nilai *regression weight/ Standardized Estimate*, diperoleh hasil pengukuran atas persamaan struktural model pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan variabel endogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

$$\text{CADV} = 0.22 \text{ SDB} + 0.26 \text{ STB} + 0.25 \text{ SKILL}$$

$$\text{PERF} = 0.6 \text{ CADV}$$

Dimana :

CADV = Keunggulan Bersaing

SDB = Sumber Daya Berwujud

STB = Sumber Daya Tak Berwujud

SKILL = Keterampilan

PERF = Kinerja Pemasaran

Dari hasil tersebut tampak nyata, bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Sumber Daya Berwujud, Sumber Daya Tak Berwujud, dan Keterampilan terhadap Keunggulan Bersaing. Juga pengaruh yang signifikan antara Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran. Pengaruh ini

memiliki arah yang positif, artinya, semakin tinggi nilai Sumber Daya Berwujud, Sumber Daya Tak Berwujud, dan Keterampilan, maka semakin tinggi pula nilai Keunggulan Bersaing perusahaan. Demikian pula semakin tinggi Keunggulan Bersaing maka semakin tinggi pula nilai kinerja Pemasaran perusahaan.

Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.10.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi Sumber Daya Berwujud maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing

Hasil analisis menyatakan bahwa Sumber Daya Berwujud memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan konsumen, dengan bukti besarnya nilai $C.R\ 2.10 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.01 (1 %) seperti pada tabel 4.31.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa indikator-indikator variabel sumber daya berwujud yang terdiri dari (1) Lokasi, (2) Bangunan Fisik, (3) Peralatan (ATM), dan (4) Modal mampu memberikan dukungan terhadap variabel sumber daya berwujud, sehingga pada akhirnya mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Besarnya pengaruh yang diberikan variabel berwujud terhadap keunggulan

bersaing perusahaan adalah sebesar 0.22, sehingga dapat diartikan apabila terdapat peningkatan dalam sumber daya berwujud sebesar satu satuan akan memberikan kontribusi pengaruh terhadap keunggulan bersaing sebesar 0.22 satuan.

Hasil di atas menunjukkan bahwa Sumber daya berwujud merupakan variabel yang mendukung penciptaan keunggulan bersaing. Indikator-indikator sumber daya berwujud yang mendukung terciptanya pengaruh antara Sumber Daya Berwujud terhadap Keunggulan bersaing adalah lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, bangunan fisik perkantoran yang dapat memberikan kenyamanan nasabah dalam transaksi jasa perbankan.

Indikator yang kurang mendukung sumber daya berwujud meliputi pelayanan jasa perbankan yang dilakukan melalui anjungan tunai mandiri (ATM). Hal ini wajar karena tidak di setiap kantor cabang pembantu disediakan peralatan ATM. Sehingga untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dapat mengambil kebijakan untuk memperbanyak layanan anjungan tunai mandiri (ATM), terutama di kantor cabang pembantu, sekaligus memperbanyak fasilitas transaksi yang dapat dilakukan lewat ATM.

4.10.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi Sumber Daya Tak Berwujud maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing

Hasil analisis menyatakan bahwa Sumber Daya tak Berwujud memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Keunggulan Bersaing, dengan bukti besarnya nilai $C.R\ 2.42 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.01 (1 %) seperti pada tabel 4.3.1.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa indikator-indikator variabel sumber daya tak berwujud yang terdiri dari (1) Reputasi Merk, (2) Loyalitas Karyawan, dan (3) Teknologi, mampu menjelaskan variabel sumber daya tak berwujud, sehingga pada akhirnya mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Besarnya pengaruh yang diberikan variabel sumber daya tak berwujud terhadap keunggulan bersaing perusahaan adalah sebesar 0.26, sehingga dapat diartikan apabila terdapat peningkatan dalam sumber daya tak berwujud sebesar satu satuan akan memberikan kontribusi pengaruh terhadap keunggulan bersaing sebesar 0.26 satuan.

Perusahaan dapat mempertahankan kemampuan sumber daya tak berwujud yang sudah dimiliki atau bahkan meningkatkan sumber daya tersebut melalui kegiatan produktif perusahaan berkaitan dengan peningkatan *image* (reputasi perusahaan), teknologi, dan loyalitas karyawan.

4.10.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi Keterampilan maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing

Hasil analisis menyatakan bahwa Keterampilan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Keunggulan Bersaing, dengan bukti besarnya nilai $C.R\ 2.28 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.01 (1 %) seperti pada Tabel 4.3.1.

Hasil penelitian ini juga memberikan dukungan yang kuat terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel keterampilan, terdiri dari (1) Efektivitas rantai distribusi, (2) kemampuan manajer, dan (3) keterampilan karyawan. Pengaruh yang diberikan variabel keterampilan terhadap variabel keunggulan bersaing merupakan pengaruh yang positif dan signifikan, sebesar 0.25. Artinya, apabila terjadi peningkatan dalam keterampilan yang dimiliki oleh Cabang Pembantu Bank BPD Jawa Tengah sebesar satu satuan akan mendorong terjadinya peningkatan dalam keunggulan bersaing perusahaan sebesar 0.25 satuan.

Keterampilan yang diakumulasikan dari efektivitas rantai distribusi, kemampuan manajer (pimpinan) dalam pengelolaan operasi jasa perbankan, dan keterampilan karyawan dalam pemberian pelayanan maupun transaksi perbankan memberikan andil yang cukup besar terhadap penciptaan keunggulan bersaing perusahaan.

4.10.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi Keunggulan Bersaing maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menyatakan bahwa Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Pemasaran perusahaan dengan bukti besarnya nilai $C.R\ 6.85 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.01 (1 %) seperti pada tabel 4.3.1.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel Keunggulan Bersaing yang dijelaskan oleh indikator-indikator (1) tingkat efisiensi, (2) kecepatan layanan, (3) kekhususan pasar, mampu memberikan pengaruh sebesar 0.60. Artinya, variabel keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran yang dijelaskan oleh indikator-indikator (1) jumlah simpanan, (2) laba, dan (3) Return on Sales. Sehingga apabila terjadi peningkatan sebesar satu satuan dalam keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja pemasaran sebesar 0.60 satuan.

Keunggulan bersaing ini diukur dari indikator-indikator tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan dengan mendasarkan operasinya pada operasi berbiaya rendah, efisiensi di bidang sumber daya manusia, efisiensi di bidang peralatan dan energi. Sedangkan kecepatan layanan yang juga merupakan basis penciptaan nilai bagi pelanggan mendapatkan perhatian yang besar dari pihak perusahaan. Kecepatan layanan ini didukung oleh sistem pelayanan terpadu yang mudah di akses dan dijalankan oleh

seluruh karyawan, sehingga mampu memberikan layanan yang prima kepada nasabah. Perusahaan juga menyediakan karyawan yang handal dan terampil untuk mendukung sistem pelayanan jasa perbankan. Sedangkan keunggulan bersaing yang berorientasi pada pasar di ciptakan melalui pasar khusus seperti usaha kecil dan menengah, institusi pendidikan, dan institusi pemerintahan melalui fasilitas kredit perbankan dan jasa simpanan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Day & Wesley (1988), Collins & Montgomery (1994) dan Bharadwaj *et.al* (1993) berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang mendasarkan pada keunggulan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Sedangkan kinerja pemasaran yang diukur melalui rasio tabungan dan deposito, rasio profitabilitas (laba), dan *return on sales* menunjukkan peningkatan yang positif berkaitan dengan pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh keunggulan bersaing perusahaan dan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, maupun keterampilan.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik, dan hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10.
Simpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Semakin tinggi Sumber Daya Berwujud maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing	Terbukti
H2: Semakin tinggi Sumber Daya Tak Berwujud maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing	Terbukti
H3: Semakin tinggi Keterampilan maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing	Terbukti
H4: Semakin tinggi Keunggulan Bersaing maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran	Terbukti

Sumber : Hasil analisis empiris, 2002

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas terbuktinya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam BAB V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis

Secara keseluruhan penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan keterampilan yang dimiliki oleh perusahaan sebagai sarana penciptaan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa dalam model yang diteliti menunjukkan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam penciptaan keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja pemasaran.

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empiris dalam penelitian ini, yaitu :

- a) Sumber daya tak berwujud, yang diukur dengan indikator reputasi merk, loyalitas karyawan, dan teknologi perbankan yang dikembangkan oleh perusahaan memiliki andil yang besar dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya tak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan secara keseluruhan memberikan dorongan yang signifikan dalam penciptaan keunggulan bersaing perusahaan yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.26 dan critical ratio sebesar $2.42 > 2.00$. Hasil penelitian ini

memperkuat konsep yang menyatakan bahwa sumber daya tak berwujud mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing perusahaan. yang dinyatakan oleh Day & Wesley (1988) dan Collins & Montgomery (1994).

- b) Keterampilan yang diakumulasikan dari efektivitas rantai distribusi, kemampuan manajer (pimpinan) dalam pengelolaan operasi jasa perbankan, dan keterampilan karyawan dalam pemberian pelayanan maupun transaksi perbankan memberikan andil yang cukup besar terhadap penciptaan keunggulan bersaing perusahaan diukur dari nilai koefisien regresi sebesar 0.25 dan nilai critical ratio $2.28 > 2.00$. Hasil penelitian ini memperkuat konsep yang menyatakan bahwa keterampilan mempengaruhi secara signifikan keunggulan bersaing perusahaan yang dinyatakan oleh Day & Wesley (1988) dan Collins & Montgomery (1994).
- c) Sumber daya berwujud merupakan variabel yang mendukung penciptaan keunggulan bersaing diukur dari nilai koefisien regresi sebesar 0.22 dan nilai critical ratio sebesar $2.10 > 2.00$. Indikator-indikator sumber daya berwujud yang mendukung terciptanya pengaruh antara Sumber Daya Berwujud terhadap Keunggulan bersaing adalah lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, bangunan fisik perkantoran yang dapat memberikan kenyamanan nasabah dalam transaksi jasa perbankan, peralatan anjungan tunai mandiri (ATM) yang memudahkan

nasabah dalam penarikan uang tunai maupun melakukan transaksi lewat Bank, dan tentu tidak lupa faktor permodalan sebagai pendukung aktivitas operasional harian. Sehingga adanya sumber daya berwujud memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam jasa perbankan. Hasil penelitian ini memperkuat konsep yang menyatakan bahwa sumber daya berwujud memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan yang dinyatakan oleh Day & Wesley (1988) dan Collins & Montgomery (1995).

- d) Keunggulan organisasi yang didukung dengan kemampuan sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan keterampilan ternyata mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan, yaitu sebesar 0.60 dan nilai critical ratio sebesar $6.85 > 2.00$. Keunggulan bersaing ini diukur dari indikator-indikator tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan dengan mendasarkan operasinya pada operasi berbiaya rendah, efisiensi di bidang sumber daya manusia, efisiensi di bidang peralatan dan energi. Sedangkan kecepatan layanan yang juga merupakan basis penciptaan nilai bagi pelanggan mendapatkan perhatian yang besar dari pihak perusahaan. Kecepatan layanan ini didukung oleh sistem pelayanan terpadu yang mudah di akses dan dijalankan oleh seluruh karyawan, sehingga mampu memberikan layanan yang prima kepada nasabah. Perusahaan juga menyediakan karyawan yang handal dan terampil untuk mendukung

sistem pelayanan jasa perbankan. Sedangkan keunggulan bersaing yang berorientasi pada pasar di ciptakan melalui pasar khusus seperti usaha kecil dan menengah, institusi pendidikan, dan institusi pemerintahan melalui fasilitas kredit perbankan dan jasa simpanan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Day & Wesley (1988), Collins & Montgomery (1994) dan Bharadwaj *et.al* (1993) berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang didasarkan pada keunggulan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

- e) Sedangkan kinerja pemasaran yang diukur melalui rasio tabungan dan deposito, rasio profitabilitas (laba), dan *return on sales* menunjukkan peningkatan yang positif berkaitan dengan pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh keunggulan bersaing perusahaan dan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, maupun keterampilan. Berkaitan dengan kinerja pemasaran, penelitian ini mendukung penelitian Hopkins & Hopkins (1997) dan Machfoedz (1998) dalam penciptaan strategi bersaing perusahaan dengan melihat pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran bank.

Sehingga dari hipotesis pertama, kedua , ketiga, dan keempat hasil penelitian ini mampu memberikan bukti dukungan yang nyata terhadap penelitian sebelumnya.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi

melalui pengujian *Path Analysis* dengan demikian telah dikonsepskan melalui penelitian ini bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Keunggulan Bersaing terdiri dari 3 observasi variabel yang diajukan dan didukung secara empiris meliputi sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan keterampilan. Kinerja Pemasaran dipengaruhi oleh variabel Keunggulan Bersaing.

5.2. Implikasi Kebijakan Manajemen

Implikasi dari hasil temuan penelitian menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan faktor-faktor yang masih kurang memberikan dukungan terhadap penciptaan keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Beberapa kebijakan yang disarankan adalah sebagai berikut:

- a) Perusahaan dapat mempertahankan kemampuan sumber daya tak berwujud yang sudah dimiliki atau bahkan meningkatkan sumber daya tersebut melalui kegiatan produktif perusahaan berkaitan dengan peningkatan *image* (reputasi perusahaan), teknologi, dan loyalitas karyawan.
- b) Indikator yang kurang mendukung sumber daya berwujud meliputi pelayanan jasa perbankan yang dilakukan melalui anjungan tunai mandiri (ATM). Hal ini wajar karena tidak di setiap kantor cabang pembantu disediakan peralatan ATM. Sehingga untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dapat mengambil kebijakan untuk memperbanyak

layanan anjungan tunai mandiri (ATM), terutama di kantor cabang pembantu, sekaligus memperbanyak fasilitas transaksi yang dapat dilakukan lewat ATM.

- c) Berkaitan dengan kekhususan pasar, perusahaan bisa memfokuskan pada pelayanan retail. Dilihat dari tinjauan kemampuan bersaing perusahaan, di mana cabang pembantu menjadi ujung tombak pemasaran jasa perbankan, maka memasuki pasar retail dengan kemampuan sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan keterampilan yang dimiliki perusahaan akan dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi peningkatan laba operasi perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Pemilihan populasi sebagai sampel dengan metode purposive sampling, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Responden penelitian terbatas pada pimpinan cabang pembantu dan kepala sub seksi.

Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada pimpinan cabang pembantu bank pesaing untuk dibandingkan dengan cabang pembantu Bank BPD Jateng.

Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden akan dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, yaitu tidak hanya pada satu perusahaan perbankan, melainkan dapat diperluas pada industri perbankan yang ada di Jawa Tengah. Selain itu tipe kepemilikan perusahaan menjadi pertimbangan dalam penelitian dengan membandingkan perusahaan berdasarkan kepemilikannya, yaitu Bank swasta, bank pemerintah (sektor publik) atau bank asing. Penjaringan responden bisa ditetapkan pada satu aras/ level yang sama, sehingga diharapkan adanya kesetaraan pengetahuan responden terhadap topik yang diteliti. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan. Selain itu penggunaan jenis kuesioner terbuka sebaiknya ditambahkan untuk memberikan umpan balik bagi keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Variabel lain yang diduga berpengaruh di dalam pencapaian keunggulan bersaing, seperti fokus pelanggan, orientasi pemasaran, keunggulan biaya rendah, diferensiasi dapat dijadikan alternatif penelitian dimasa datang.

Sehingga dari sudut pandang peneliti, saran untuk penelitian mendatang bisa dilakukan dengan mengkaji: *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing yang Berorientasi pada Pelanggan (Customer Focus) untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran.*

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David A., 1998, **Strategic Market Management**, Edisi ke-5, New York: John Wiley
- Bernard N. Roth *et al.*, 1999, "Developing Strategy", **Journal of Management Consulting**, Vol. 10, No.3, May 1999.
- Carr A.S., and Larry R.S. 1999, " The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size ", **The Journal of Supply Chain Management**, Arizona.
- Collett S., 1999, "Swot Analysis", **Business Quickstudy**, computerworld, July 1999.
- Cravens, D.W. 1987, **Strategic Marketing**, 2th Edition , Richard D. Irwin Inc.
- David A.Aaker, 1982, "Positioning Your Product", **Business Horizons**, May-Jun, pp. 56-62,
- David J. Collins and Cynthia A. Montgomery, " Competing on Resources ", **Harvard Business Review**, July-August 1995.
- David M. *et al.*, 1993, "An Anaylysis of the Market Share-Profitability Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 57, p.1-18
- Day, George S. & Robin Wensley, " Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority ", **Journal Of Marrketing**, Vol. 52, p.1-20, 1988
- Fandy Tjiptono, 1997, **Strategi Pemasaran**, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Ferdinand, A.T, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fogg C. Davis.,1989 "Planning Gains in Market Share", Reading in **Marketing Strategy**, Second Edition, The Scientific Press

UPT-PUSTAK-INDIP

- George S. Day & Robin Wensley, "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal Of Marketing**, Vol. 52, p.1-20, 1988.
- Hair, Jr. Joseph F., Ralph E. Anderson, R.L. Tatham, and William C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis**, Third Edition, Macmillan Publishing Company, New York, USA
- Hopkins, Willie E., & Hopkins, Shirley A, 1997, "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination", **Strategic Management Journal**, Vol. 18:8, 635-652
- Ian H. Wilson, 1979, "Environmental Scanning and Strategic Planning", **Business Environment Public Policy**, St.Louis.
- James C. Craig and Robert M Grant, 1999, **Strategic Management**, PT. Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997, **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Jilid 1, PT.Prinhallindo, Jakarta
- Mah Lok Abdullah, 1997, "Measurement of the Total Factor Productivity of the Service Sector and Sources of Productivity Growth", Malaysia.
- Mukhopadhyay T., Rajiv S., & Srinivasan K., 1997, "Information Technology Impact on Process Output and Quality", **Management Science**, Vol. 43 No. 12, December
- Murti Sumarni, 1997, **Marketing Perbankan**, Liberty, Yogyakarta.
- Nazim U.a. and Ramarathnam R, 1999, "An Information System Design Framework for Facilitating TQM Implementation", **Information Resources Management Journal**, Oct-Dec 1999.
- Ohmae K., 1991, **The Borderless World**, Harper & Row, U.S., June 1990/ Paperback, (ENGLISH)
- Peter H. Farquhar, 1989, "Managing Brand Equity", **Center for Product Research**, Carnegie Mellon University.
- Porter, Michael E., 1996, **Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Penerbit Erlangga

Rita Kean, et al, 1998, "Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance", **Journal of Small Business Management**, April 1999.

Statistik Ekonomi – Keuangan Propinsi Jawa Tengah, Desember 2000, BI

Sundar G. Bharadwaj, P. *et al.*, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", **Journal Of Marketing**, Vol.57, p.83-99.

Victor J. Cook, Jr., 1983, "Marketing Strategy & Differential Advantage", **Journal of Marketing**, Spring, pp.68-78.

Yazid, 1999, **Pemasaran Jasa**, Ekonisa FE UII, Yogyakarta.

Yuwono, Prpto, 1997, **Ekonometrika II**, FE-UKSW, Salatiga.